



Patrick Lagadec
Directeur de recherche
honoraire à l'École
polytechnique.

La chronique de Patrick Lagadec

Les formations en gestion de crise s'adressent d'abord aux cadres opérationnels. Pourtant, la fonction la plus délicate est bien **celle du pilotage que doivent assumer les équipes ministérielles**. Si quelque séminaire pouvait être organisé, quels messages spécifiques pourraient y être délivrés ?

Crises hors cadres

Quel pilotage à l'échelon ministériel ?

Basculement

La première exigence est de se mettre en phase avec les nouveaux univers de crise.

Le tableau conventionnel de l'urgence s'efface : événement accidentel, localisé, en environnement stable et solide ; incertitude de l'expertise ; schémas organisationnels clairs ; coordination et communication médiatique.

Et un autre tableau, celui des ruptures, s'impose : déclencheurs systémiques, alerte multisites, voire ubiquité ; environnements pluriels, volatils et mutants ; non plus l'incertitude mais l'inconnu ; concurrences sévères sur le pilotage ; cartes d'acteurs illisibles, inédites, et instables. L'information descendante est supplantée par une

«Le matin même de sa nomination, le ministre de l'Intérieur reçoit une formation sur ce qu'il devrait faire et surtout ne pas faire en cas de crise.»

Joseph Scanlon¹

matière à connexion fulgurante qui émerge et se diffracte hors des logiques hiérarchiques.

Les dirigeants doivent être préparés à œuvrer dans cet univers très étranger à leur culture de référence.

Pièges

Sauf préparation, des réflexes habituels emporteront les instances supérieures.

Retard. Si la crise est d'abord en mode furtif, si les signaux restent insaisissables dans les codes de référence, le premier piège est le

«wait and see».

Suivi appliqué.

«Le ministre suit la situation heure par heure», avant de se voir reprocher un défaut d'anticipation.

Déploiement

organisationnel. «La cellule de crise a été déclenchée». Certes, mais une immense table et des écrans à profusion ne suffiront pas.

Instructions tactiques. Le niveau supérieur s'immisce dans la conduite des opérations sur le terrain, ajoute tensions et complications, tout en ne jouant pas son rôle.

Course au terrain. Tout l'exécutif déboule en zone rouge, dans une pagaille et une concurrence qui achèvent de submerger les acteurs de terrain (avec des risques décuplés quand il s'agit de terrorisme).

Soumission aux injonctions

médiatiques. On accourt là où sont les caméras pour jouer la partition imposée par la mécanique médiatique.

Gangue des comètes de Halley. Dans les hauts étages exécutifs, on se trouve rapidement englouti dans des couches indésirables de non-intervenants en tout genre qui voudront «exister», tout en se gardant bien de s'impliquer.

Blocage/absence. Exiger de valider les options tactiques pour lesquelles le niveau supérieur n'a aucune valeur

ajoutée, se mettre aux abonnés absents, alors que l'échelon de terrain est confronté à des enjeux appelant visions et décisions des instances supérieures.

Grammaire stratégique

Il s'agit de gagner la bataille du pilotage et du sens.

Vigilance fonctionnelle.

Au cas où intervenants et systèmes organisationnels seraient défaillants ou incapables de cohésion, être prêt à intervenir dans un rôle de chef d'orchestre.

Prise de recul immédiate. Quel enjeu n'est pas perçu ? Quelle question risque d'être oubliée ? Quelles préconceptions empêchent de comprendre ? Il s'agit de penser «hémorragies systémiques», «inconnu», «failles intellectuelles».

Se positionner sur le champ de responsabilité spécifique du niveau politico-stratégique. De quoi les intervenants de terrain vont avoir besoin comme orientations essentielles pour ancrer et déployer leur action ? De quoi les citoyens vont avoir besoin comme messages apportant sens et cohésion ?

Mobiliser une force de réflexion rapide, plus encore qu'une cellule anticipation, et travailler en lien avec elle, tout en conservant l'autonomie de la décision – et en fermant cette FRR si, insuffisamment préparée, elle ne fait qu'ajouter viscosité et confusion, sans valeur ajoutée.

Intervenir, par une combinaison d'impulsions, pour consolider construction de sens et résilience collective.

C'est là que le niveau supérieur doit véritablement apporter sa valeur ajoutée.

Rester guidé par le souci de l'effet final attendu, des lignes de force à imprimer sur la dynamique de la crise.

Les équipes ministérielles doivent être, dans leur champ de responsabilité, aussi pointues et donc entraînées que les unités d'élite le sont dans le leur, sur le terrain. À défaut, les étages supérieurs seront des gênes plus que des aides. Elles doivent être en mesure d'assurer le plus complexe : la navigation générale en univers inconnu. ■

1. J. Scanlon fut directeur de cabinet d'un ministre canadien, ancien professeur au Collège canadien de la police et directeur d'un centre de recherche sur les communications en situation de crise à l'université Carleton d'Ottawa.
2. Comme ne cesse de le souligner Henry Kissinger dans ses mémoires ; par exemple sur le déclenchement de la guerre de Kippour en 1973 : « Nous avions tous les éléments, mais n'avons rien compris, la faille était d'ordre intellectuelle, personne ne pouvait comprendre qu'un dirigeant puisse lancer une guerre qu'il était certain de perdre ». Cité dans P. Lagadec, *À travers les mémoires de Henry Kissinger – Politiques, stratégies, tactiques en situation de crise*, École polytechnique, 1983, 231 p.
3. « La cellule "anticipation" identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mises en œuvre en conséquence ». Cf. www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise. Force de réflexion rapide : non pas ce qui pourrait venir « compliquer » la gestion, mais ce qui pourrait mettre tout l'édifice en mode échec.